

Le Kaizen favorise la participation du personnel

Une délégation québécoise au Japon découvre cette méthode

Rafik Ikram
rafik.ikram@transcontinental.ca

La participation des employés à l'amélioration des processus de production est monnaie courante au Japon où les entreprises ont largement adopté le concept de gestion Kaizen.

C'est ce qu'a constaté l'un des participants à une récente mission au Japon organisée par le ministère de l'Industrie et du Commerce du Québec, en collaboration avec le *Japan Kaizen Institute*. Une vingtaine de personnes y ont participé, dont des représentants du ministère, des cabinets de consultation tels que **Bell Nordic**, **Promaintech** et **Novaxa** et la société pharmaceutique **Schering Canada**.

« Les mécanismes mis en place pour favoriser l'innovation provenant de chacun des employés, ont apporté, dans chacune des six entreprises visitées, entre 60 et 110 idées d'améliorations *implantées par année par employé* (AAE) », indique le président de M.C.C., **Marc Chartrand**, entreprise de consultation spécialisée dans l'élaboration et l'implantation de stratégies manufacturières et aussi un des participants à cette mission.

On compte 0,4 AAE en Amérique du Nord contre 61,6 au Japon, selon le *World Assembly*

Plant Survey, rappelle M. Chartrand.

Kaizen est pratiquement un mode de vie chez les japonais, aux dires du président de M.C.C. « Mais si les méthodes de gestion utilisées par les japonais peuvent varier d'une entreprise à l'autre, le Kaizen ou l'amélioration continue du système de production est omniprésente », souligne M. Chartrand. « Il n'y a pas de modèle spécifique qui pourraient définir ce concept », explique-t-il en notant que tous les systèmes ou procédés qui permettent d'assurer une amélioration continue s'y inscrivent.

« L'objectif du Kaizen est d'éliminer le gaspillage, de diminuer les délais de réalisation et de satisfaire les clients tout en assurant un développement durable à tous les niveaux », explique-t-il.

« La notion de respect des normes de l'environnement est présente dans toutes les entreprises nippones visitées », ajoute-il.

Gérer les suggestions

Le consultant avance un autre exemple pour mettre en exergue l'ampleur de ce phénomène. « Il faut savoir que dans un

département d'usinage de 20 personnes, il s'implante huit améliorations par jour depuis plus de 50 ans », mentionne-t-il.

« Au Québec, la plupart des entreprises ne savent pas gérer leur système de suggestions », déplore M. Chartrand. Selon lui, les dirigeants s'attaquent plus aux symptômes des problèmes qu'à la source. « Les superviseurs devraient être plus présents sur le plancher », conseille-t-il en donnant l'exemple d'un directeur de production japonais qui passe huit heures par jour dans l'atelier.

L'importance du visuel a aussi attiré l'attention des participants à cette mission, note M. Chartrand.

« Tout est visible : les instructions de travail, les tableaux de bord, la qualification du personnel, les projets d'amélioration et... les problèmes », explique-t-il en précisant que même la localisation des outillages n'est pas laissée en reste. « La productivité dans ce cas est optimale. À cela s'ajoute la rigueur analytique puisqu'ils analysent beaucoup en décortiquant les problèmes en micro-éléments », dit-il. « Ainsi, ils arrivent à des solutions plus efficaces. »

« Au Québec la plupart des entreprises ne savent pas gérer leur système de suggestions »